



موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی

گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی

**گزارش علمی**

**مقدمه‌ای بر نمایه سازمانی  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری**

حمید جاودانی

اسفند ماه ۱۳۸۸

## مقدمه

گسست میان پژوهشگران، تصمیم گیران و مجریان به دلیل وجود فرهنگ‌های مختلف حاکم بر آنها که بخشی از آن نامشی از انتظارات و چگونگی پاسخگویی و طرفهای مورد پاسخگویی آنهاست، امری نسبتاً گریز ناپذیر در عرصه جهانی است. اما این گسست در کشورهای در حال توسعه، به دلیل ضعف بنیان‌های نظری و نبود پاسخگویی موجب افزایش این گسست و در نتیجه پژوهش محور نبودن تصمیمات، سیاست‌ها و برنامه‌ها شده است.

به هر حال، برغم وجود چنین شکافی که نیازمند بازنگری و اصلاح در وضعیت نهادهای موجود شکل گرفته است، انجام تغییرات، به ویژه با شتابزدگی، حتی اگر با تأمین پیش شرط‌ها و رویکردی علمی انجام شوند، نمی‌توانند پاسخگویی انتظارات شوند.

در عین حال با توجه به وضعیت موجود در کشور، به منظور جلب همکاری‌ها و افزایش تعاملات میان دو حوزه پژوهش و اجرا، و با توجه به ظرف زمانی محدود در نظر گرفته شده، نخست برخی از مهمترین پیش شرط‌هایی که لازم است در طراحی ساختار نهادی اثرگذار، همچون آموزش عالی، که از نظر مدیریتی از محیطی آشوبناک و پیچیده برخوردارند، مورد توجه قرار گیرند.

نیازی به توضیح نیست که انجام چنین کاری در بازه زمانی محدود و بر مبنای نظر فردی می‌تواند از کاستی‌های زیادی برخوردار باشد.

## پیش شرط‌های طراحی یا بازسازماندهی وزارت عتف

به منظور طراحی یا بازسازماندهی ساختار وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، که در عصر حاضر، که «عصر دانش» نام گرفته، از اهمیت و حساسیت‌های فزاینده‌ای برخوردار شده است. مهمترین پیش شرط‌هایی که می‌توانند اثری بسزا در ساختارها، فرایندها<sup>۱</sup> و کارویژه‌های آن داشته باشند می‌توان به شرح زیر چکیده سازی کرد:

---

۱-Knowledge age

۲-Structures

۳-Process

۴-Functions

۱- تدوین فلسفه آموزش و آموزش عالی در ایران [چپستی، چرایی و چگونگی آموزش در کشور بر مبنای برون‌دادها، آثار، نتایج و پیامدهای مورد انتظار و بر مبنای توافق جمعی].

۲- تعیین تکلیف وضعیت نهادهای آموزشی و آموزش عالی بر مبنای بنیان‌های فلسفی و بومی مورد اجماع و توافق.

۳- روشن شدن عرصه کنش (عرصه عملیاتی وزارت) در کشور با گزینه‌های زیر:

أ) فعالیت در عرصه میان یا فرابخشی علوم، تحقیقات و فناوری

ب) محدود ساختن فعالیت در عرصه بخش آموزش عالی، تحقیقات و فناوری دانشگاهی [آکادمیک]

ت) محدود ساختن فعالیت در عرصه بخش آموزش عالی غیر پزشکی (وضع موجود)

۴- گسترش فعالیت به کلیه سطوح آموزشی کشور از پیش دبستانی تا دوره‌های عالی

• آموزش عمومی<sup>۱</sup>

• آموزش ابتدایی

• آموزش متوسطه

• آموزش عالی

• آموزش بزرگسالان و گروه‌های خاص

• آموزش فنی - حرفه‌ای

• تربیت معلم

• و ....

۵- روشن شدن و مرزبندی میان اهداف، رسالت‌ها و کارویژه‌های و سطوح تصمیم‌گیری وزارت با نهادهای موازی دیگر:

\* شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری

\* شورای عالی آموزش و پرورش

---

<sup>۱</sup>General Education

\* شواری عالی انقلاب فرهنگی

\* جهاد دانشگاهی

\* و ... باشد.

۶- برگزیدن الگوها و فرایندهای مناسب عملیاتی و همچنین الگوها و فرایندهای تعاملات بخشی، میان بخشی و فرابخشی

۷- روشن شدن هدف اصلاح تغییرات مورد نظر (جهت‌گیری تغییرات).

۸- برگزیدن الگوهای تغییر یا اصلاح. یا به سخنی روشن‌تر، روش‌های ایجاد تغییر یا اصلاح

• ایجاد تغییرات<sup>۱</sup> ژرف و گسترده و سریع

• ایجاد اصلاحات و توسعه سازمانی<sup>۲</sup>

• تلفیق دو روش: در گام نخست یا مرحله گذر با آغاز پیشبرد الگوی اصلاحات تدریجی

و گام به گام یا «توسعه سازمانی»، برای ایجاد پیش زمینه‌ها و کاهش مقاومت برای

انجام تغییرات گسترده و ژرف‌تر.

۹- برگزیدن الگوی مناسب ساختار سازمانی:

• محصول‌گرا: در این ساختار، بروندها یا محصولات از بیشترین اهمیت برخوردارند.

• نتیجه‌گرا: در این ساختار، آثار و پیامدهای ناشی از بروندها اهمیت بیشتری دارند.

• وظیفه‌گرا: برای محصول و نتایج اهمیت زیادی در نظر گرفته نمی‌شود. سعی بر آن

است که وظایف به شکل دلخواه انجام شود.

• فرایندگرا: آنچه اهمیت بیشتری دارد، چگونگی پردازش‌هاست.

• الگوهای تلفیقی: بر مبنای شرایط و ویژگی‌های کارویژه، الگوی واحدی در نظر گرفته

نمی‌شود و از الگوهای تلفیقی و یا ترکیبی استفاده می‌شود.

روشن است، برگزیدن الگوی مناسب نیازمند روشن شدن سایر موارد یاد شده بالا می‌باشد.

---

<sup>۱</sup>Organizational change (OC)

<sup>۲</sup> Organizational Development (OD)

۱۰- نکته درخور درنگ، در تعیین موارد نه‌گانه یاد شده، ایجاد توافق و اجماع در عرصه ملی است. به سخنی روشن‌تر، زمانی یک ساختار سازمانی، به ویژه ساختار نهادی اثرگذار مانند وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌تواند اثربخش باشد که دست‌کم، عرصه کنش، اهداف، رسالت‌ها و کارویژه‌های آن با توافق نقش آفرینان و حتی ذینفعان انجام شود. برای ایجاد چنین توافقی، ضمن روشن و شفاف ساختن موارد بالا لازم است دست‌کم موافقت گروه‌های زیر را به دست آورد.

أ) قانونگذاران، سیاستگذاران، برنامه‌ریزان عرصه ملی که به گونه‌ای در کارویژه‌ها مشارکت دارند یا ذینفعند؛

ب) مجریان و همکاران اصلی نهاد مورد نظر؛

ت) جامعه دانشگاهی [هیأت‌های امانا، رؤسای دانشگاه‌ها، اعضای علمی، پژوهشگران و سیاست پژوهان قلمرو آموزش عالی، تحقیقات و فناوری؛

ث) نهادهای فرابخشی اثرگذار و ذینفع در فعالیت‌ها.

افزون بر موارد یاد شده، بهره‌گیری از تجربه‌های جهانی، بویژه در مواردی که از ویژگی‌های مشترکی با شرایط کشور برخوردارند و همچنین از موفقیت نسبی عملکردی نیز برخوردار بوده‌اند، مسیر را برای اصلاحات و یا بازسازماندهی مورد نظر هموارتر می‌سازد.

### **جمع‌بندی و نتیجه‌گیری**

به این ترتیب، روشن است که هرگونه اصلاح یا بازسازماندهی بدون روشن و شفاف شدن دست‌کم موارد بالا، نمی‌تواند اثربخشی و کارآیی مورد انتظار را پدید آورد. تجربه‌های دهه گذشته که وزارت عتف با اصلاحات و تغییرات زیاد ساختاری روبرو بود، تأییدی بر این جمع‌بندی به شمار می‌آید.

وانگهی، بر مبنای ادبیات نظری و تجربه‌های جهانی، تغییرات ساختاری، بویژه اگر دربرگیرنده تحولات بنیادی باشند، زمانی امکان اجرا شدن می‌یابند که تناسبی میان ساختار و رفتار

سازمانی<sup>۱</sup> وجود داشته باشد. به سخنی روشنتر فناوری‌ها، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و مدیریت فرایند تغییر لازم است از هماهنگی و همسوی‌های لازم برخوردار باشند. نکته آخر این که، عمل ترسیم ساختار سازمانی، عملی سهل و ممتنع است. چنانچه پیش‌شرط‌ها و لوازم آن مهیا باشد، به سادگی و در زمانی کوتاه می‌توان آن را ترسیم و به تأیید رساند. اما در دسترس نبودن پیش‌شرط‌ها و لوازم مورد نیاز، آن را به عملی غیرقابل انجام بدل می‌سازد.

بنابراین، تغییر ساختار سازمانی، در چنین وضعیتی توصیه نمی‌شود. در عوض توصیه می‌شود، گروه یا نهادی برای تهیه پیش‌شرط‌های یاد شده ایجاد شود تا بتواند ضمن سرعت بخشیدن به چنین عملی به نهایی‌سازی آن به گونه‌ای که تأمین‌کننده منافع ملی باشد بپردازد. در عین حال، چنانچه در نظر باشد همچنان این عمل در کوتاه مدت انجام شود. در چنین ساختار، دیدن نهادهای زیر ضروری به نظر می‌رسد.

#### ۱- سناریوی نخست:

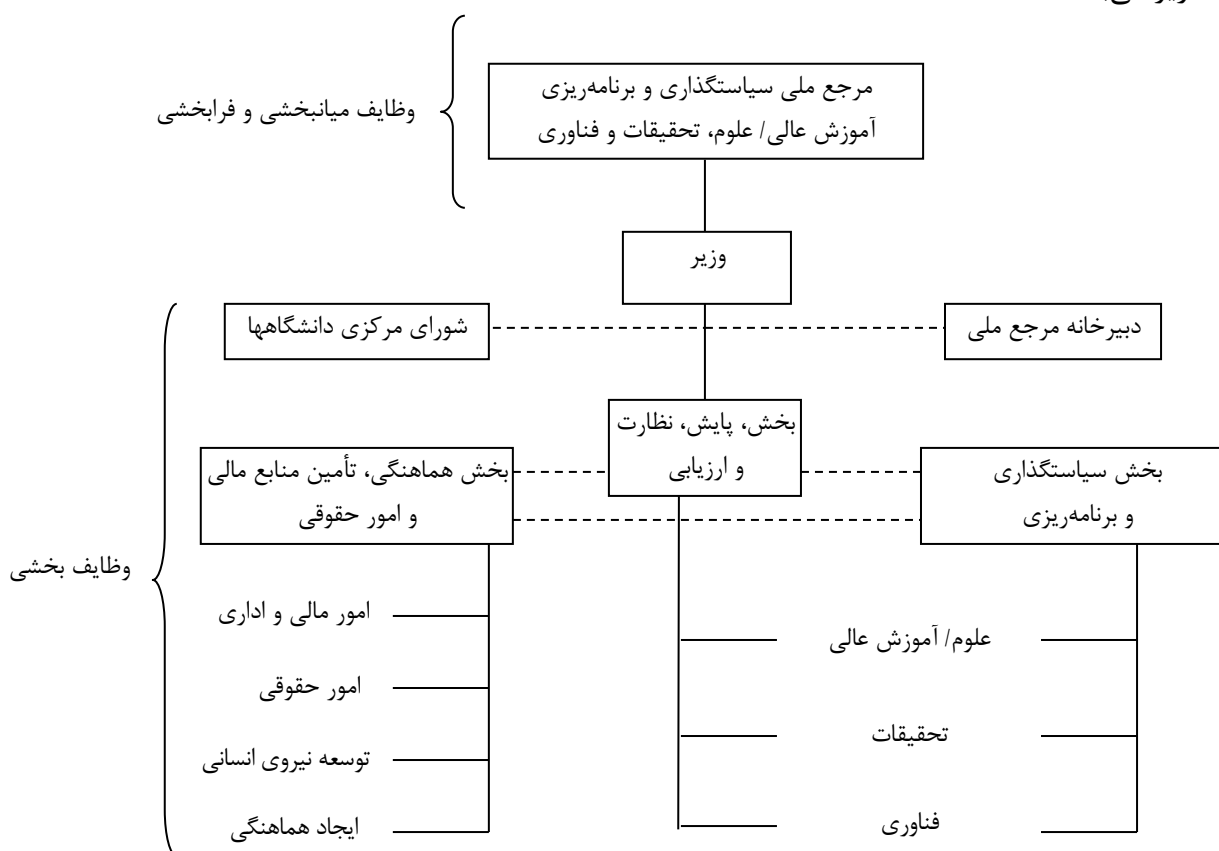
این سناریو بر مبنای الگوی تلفیقی وظیفه‌ای و بخشی تنظیم شده است. در این سناریو نکات زیر دیده شده است:

- تعیین مرجع نهایی تصمیم‌گیرنده به گونه‌ای موظف به پاسخگویی و افزون بر آن و توانایی پاسخگویی به مراجع صلاحیت‌دار کشور را داشته باشد (به عنوان مثال: وزیر، شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری و ...)
- تعیین صف نخست پس از مرجع عالی تصمیم‌گیری به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای وظیفه‌ای آن باشد:
- تعیین نهاد تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ها
- تعیین مجری نظارت و ارزیابی و اعتبارسنجی
- تعیین مجری هماهنگی، حمایت و پشتیبانی

---

<sup>۱</sup>. Organizational Behavior

تعیین بخش‌های زیر مجموعه ساختار وظیفه‌ای - بخشی زمانی امکانپذیر است که در گام نخست عرصه کنش و یا عملیاتی نهاد مورد نظر به دقت مشخص شده باشد. لازم است از ابقا و گسترش بخشهایی که به دلیل سابقه و سنت‌های جاری در سازمان ایجاد و گسترش یافته‌اند، خودداری شود. در واقع منطق وظیفه‌ای در این مورد لحاظ شود. به این ترتیب سناریوی نخستی که بر مبنای این ملاحظات و وضع موجود ترسیم کرد به شرح زیر می‌باشد:

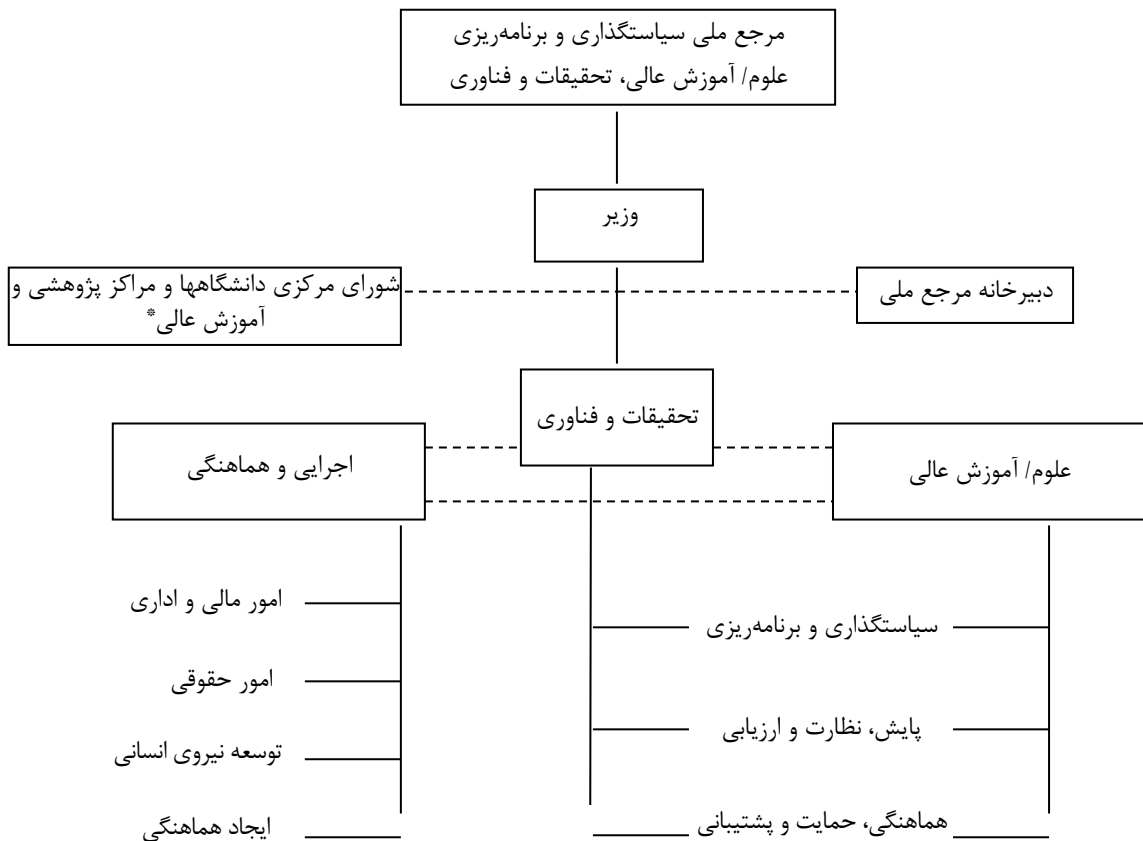


سناریوی نخست: نمایه ماتریسی رأس ساختار سازمانی (تاپ چارت)

بر مبنای وظایف سازمانی و بخشی

## ۲- سناریوی دوم

سناریوی دیگری که می‌توان به ترسیم آن پرداخت بر مبنای سه قلمرو کار ویژه‌های وزارت است. در واقع تفاوت آن با سناریو قبلی در نوع تقسیم کار و تعاملات است.



### سناریوی دوم: نمایه ماتریسی رأس ساختار سازمانی (تاپ چارت) بر مبنای کار ویژه‌های وزارت

معیار انتخاب میان دو سناریوی یاد شده، تعیین الگوی مناسب ساختار سازمانی است که در صفحات پیش توضیح داده شد.

همانگونه در سناریوی تصویر شده دیده می‌شود، در این سناریوها تنها رأس ساختار مشخص شده است. ترسیم لایه‌های بعدی این ساختار نیازمند تصمیم‌گیری در مورد تقسیم کار در

\* این شورا در حال حاضر با عنوان نشست رؤسای دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و پژوهشی فعال است. اما به دلیل عدم برخورداری از سازماندهی لازم از کارایی مورد انتظار برخوردار نیست.



حوزه وزارت است. در عین حال، بخش‌هایی که لازم است دیده شوند، در مجموع می‌توان چنین برشمرد:

- امور همکاری‌های علمی بین‌المللی
- امور دانشجویی
- امور وزارتی (دفتر وزیر و ...)
- امور عمومی (روابط عمومی و ...)

### ۳- سناریوی سوم

سناریو سوم که به نظر عملی‌تر و با شرایط بومی نیز همسوتر به نظر می‌رسد، انجام اصلاحات جزئی در نمایه ساختاری مصوب کنونی تا حدی است که کاستی‌های نظری اصلی آن تا حد قابل قبولی کاهش یابد. چرا که به عنوان مثال، در نمایه مصوب کنونی هیأت‌های امناء و دانشگاهها با خط پر به حوزه وزیر اتصال یافته‌اند. نخستین نقدی که به این نمایه می‌تواند وارد آید، این است که سطح سازمانی وزیر را نمی‌توان، به عنوان مثال، با سطح سازمانی هیأت‌های امناء هم سطح ترسیم کرد. در ضمن ارتباط وزیر با دو نهاد یاد شده ارتباط سست است که به صورت خطوط نقطه‌چین تصویر می‌شود. در نگاه دوم، سطح معاونان وزیر، که ارکان وزارت به شمار می‌آیند پایین‌تر از سطوح برخی از دفاتر ترسیم شده است. چنین ترسیمی به مفهوم آن است که رده سازمانی این دفاتر از معاونان وزارت بالاتر است و در تصمیم‌گیری‌ها نیز از اولویت بیشتری برخوردارند. به هر حال، اصلاح کامل این نمایه سازمانی نیز نیازمند برخورداری از اطلاعاتی است، که در حال حاضر در دسترس نمی‌باشد.

در گام دوم، طرح «توسعه سازمانی» در حوزه وزارت می‌تواند به اجرا درآید. در واقع، توسعه سازمانی، بر مبنای اندیشه‌پردازی‌ها انجام شده، به منظور دگرگون‌سازی باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها رویه‌های عملکردی به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. «توسعه سازمانی» چنانچه بدرستی طراحی و به مرحله اجرا درآید می‌تواند به اهداف زیر دست یابد.

- توانمندسازی کارکنان برای عمل؛

- ایجاد گشایش در ارتباطات و تعاملات؛
- آسان‌سازی بدست گرفتن فرایند تغییر و بروندهای آن؛
- بهینه‌سازی فرهنگ همکاری؛
- ایجاد درک بهنگام و روزآمد از کارویژه‌ها و فعالیت‌ها؛
- افزایش یادگیری مستمر.

در پایان، یادآور می‌شود که بدون تغییر در «فرهنگ سازمانی»، امید اندکی وجود دارد که بتوان عملکرد سازمانی را، حتی با ایجاد تغییرات و اصلاحات ژرف و گسترده به طور پایدار بهبود بخشید.